



**Высшая школа менеджмента**

Санкт-Петербургский государственный университет

**[www.gsom.pu.ru](http://www.gsom.pu.ru)**

**НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

**А. Л. Замулин**

**Высшая школа менеджмента СПбГУ**

Волховский пер., 3, Санкт-Петербург, 199004, Россия

тел.: (812) 323 84 64, факс (812) 329 32 34

**ЛИДЕРСТВО**

**В ЭПОХУ ЗНАНИЙ**

**№ 1 (R)–2012**

Санкт-Петербургский государственный университет  
Высшая школа менеджмента

## **НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

**А.Л. Замулин**

### **ЛИДЕРСТВО В ЭПОХУ ЗНАНИЙ**

**№ 1 (R)–2012**

Санкт-Петербург

2012

*А.Л. Замулин. Лидерство в эпоху знаний. Научный доклад, № 1 (R)–2012. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2012.*

**Ключевые слова и фразы:** знания, лидерство.

Переход к экономике знаний меняет как характер организаций, так и сотрудников, которые в них работают. Ориентированные на создание, сохранение и тиражирование знаний компании все больше полагаются на работников знаний. Качественные изменения внутренней среды организаций и становление информационного общества не сопровождаются ясным пониманием того, какие лидерские стили являются оптимальными для новой ситуации. В работе анализируются возможности традиционных лидерских подходов и намечаются направления становления новых типов лидерства в 21 веке.

*Замулин Андрей Леонидович* — кандидат психологических наук, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

*e-mail:* zamulin@gsom.pu.ru

© Замулин А.Л., 2012

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2012

St. Petersburg State University  
Graduate School of Management

**WORKING PAPER**

**A.L. Zamulin**

**LEADERSHIP IN THE KNOWLEDGE AGE**

**# 1 (R)–2012**

Saint Petersburg  
2012

*A.L.Zamulin. Leadership in the knowledge age. Working Paper # 1 (R)–2012. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2012.*

**Keywords and phrases:** Knowledge, Leadership.

**Abstract:** The transition to a knowledge economy is changing the nature of organizations and staff working for them. Focused on the creation, preservation and reproduction of knowledge companies increasingly rely on knowledge workers. Qualitative changes in the internal environment of organizations and information society development are not accompanied by a clear understanding of what leadership styles are best for the new situation. This paper analyzes the capabilities of traditional leadership approaches and outlines the direction of formation of the new types of leadership in the 21st century.

*Andrej L. Zamulin* — Candidate of psychological sciences, Associate Professor, St. Petersburg University Graduate School of Management

*e-mail:* zamulin@gsom.pu.ru

## Содержание

Введение .....	7
Как особенности новой экономики знаний могут влиять на требования к лидерству? .....	8
Общие тренды в развитии лидерства .....	10
Реализация власти в компаниях знаний .....	12
Связь трансформационного лидерства с организационной эффективностью через знания и инновации .....	17
Эффективность разных стилей лидерства при изучении инновационное поведение сотрудников.....	20
Командная работа. Горизонтальное и вертикальное лидерство .....	25
Литература.....	32
Executive Summary .....	37



## Введение

Ежегодно выпускаются сотни книг и тысячи статей с ключевым словом «лидер» или «лидерство» в названии. Вместе с тем, при всем объеме выпускаемой печатной продукции, существует ощутимый дефицит работ, посвященных изучению лидерства в современных компаниях, деятельность которых базируется на работе со знаниями. Практически отсутствуют исследования, обобщающие эмпирический материал, полученный с разных теоретических позиций и относительно разных лидерских феноменов.

Данное исследование носит обзорно-аналитический характер. В процессе его проведения для нас было важно получить ответы на следующие вопросы: Существуют ли границы традиционных лидерских стилей в ситуации управления работниками знаний (knowledge workers)? Какие способности, делающие лидера успешным в индустриальную эпоху, должны быть сохранены? Какими новыми навыками лидеры должны овладеть, чтобы соответствовать требованиям эпохи знаний?

Конечно, в рамках формата доклада невозможно представить в систематической форме все основные направления изучения лидерства в данной области. Поэтому мы решили остановиться на ключевых темах, которые с одной стороны позволяют нам проанализировать эффективность моделей лидерства разработанных во второй половине 20-го столетия, а с другой стороны, обобщить самые современные представления о развитии лидерства, возникшие в контексте изучения компаний создающих знания (knowledge-creating company) [Nonaka & Takeuchi, 1995] и фирм интенсивно использующие знания (knowledge-intensive firm) [Managing knowledge work..., 2009].

Прежде всего, мы рассмотрим новые условия социально-экономической среды и вытекающие из них требования к лидерству в 21-м веке. Обозначим общие тренды в развитии лидерства при переходе от индустриальной экономики к экономике знаний. Затем рассмотрим особенности проявлений феномена власти в организациях знаний и рассмотрим как разные стили и типы лидерства оказываются эффективными в новых условиях. Особое внимание мы уделим трансформационному лидерству как возможному лидерскому «мосту» между эпохами. В итоге мы планируем получить целостную картину основных трендов развития лидерства в экономике знаний и наметить пути для дальнейших исследований в данной области. При этом для создания возможности обобщения данных, представленных в исследованиях, сделанных с разных теоретических позиций, в качестве определения лидерства мы будем использовать понятие «лидер-



ство» в общем смысле – как взаимоотношения между лидером и членами группы (или другой социальной общности), оказывающими взаимное влияние друг на друга при движении к общей цели.

### **Как особенности новой экономики знаний могут влиять на требования к лидерству?**

Экономика знаний, пришедшая на смену традиционной экономике, имеет ряд отличительных черт. Так исследователи Rooney et.al., [2003] отмечают, что она характеризуется волнами инноваций (1), продукты и услуги оказываются взаимовлияющими (2), а производство включает сложный междисциплинарный комплекс (3). При этом все более важную роль в новой экономике начинают играть такие факторы как мудрость, этика, языковая компетентность, креативность [Handbook ..., 2005]. Успех в современном мире непрерывных изменений становится зависимым не столько от выработанных и зарекомендовавших себя в прошлом способам ведения дел, но в значительной степени от динамических способностей компаний, позволяющих трансформировать имеющиеся способы получения результата в соответствии с меняющейся ситуацией. [Pitelis, 2009]. При этом в качестве критического фактора такой трансформации и даже «подрыва» существующего порядка вещей выступают решения принимаемые людьми [Katkalo 2010, p 1179].

Современное постиндустриальное общество концентрируется на использовании

неосязаемого интеллектуального капитала и ресурса знаний [Bell, 1973; Kallinikos, 1996; Foundations..., 2012]. Как следствие, наше понимание организации должно быть переформулировано в экономическую систему «капитализма знаний» (knowledge capitalism) [Burton-Jones, 1999]. Так, Teece [2000, p.29] пишет: «Основа фирмы в современной экономике – это способность создавать, передавать, собирать, интегрировать, защищать и использовать капитал знаний. Капитал знаний поддерживает компетенции, а компетенции в свою очередь поддерживают продукцию и услуги, поставляемые фирмой на рынок».

В предыдущей индустриальной эре основные ресурсы компаний были физическими, осязаемыми и ограниченными. В новой экономике знаний ресурсы не могут быть рассмотрены в таких же терминах. Например, Orlikowski [2002, p. 252-253] пишет: «Знания это непрерывные социальные достижения, создаваемые и реконструируемые в повседневной практике. Как таковые знания не могут быть поняты как стабильные и завершенные. Вследствие того, что они устанавли-

ваются в каждый момент времени, их существование виртуально, их статус – временный».

Важная характеристика знаний - их нелинейный характер. Как отмечает в работе Zand [1996] нелинейность работы со знаниями может крайне раздражать и фрустрировать лидеров, ориентированных на позиционную власть - представляется бессмысленным требовать, чтобы человек продуцировал в два раза больше идей в два часа по сравнению с одним часом и, бесперспективно ожидать, чтобы качество решений сделанных группой в семь человек было в семь раз лучше, чем решение принятое одним человеком.

Таким образом, мы видим, что лидеры в организациях, специализирующихся на работе со знаниями, сталкиваются с ситуацией, в которой продуктивность не представлена в материальных формах и решения неопределенные. Zand, [1996, p.22] констатирует: «Для лидера трудно отслеживать, когда люди работают, что стимулирует их работу и насколько они продвинулись в достижении целей. Мышление, которое нелинейно, сначала разбирает мир на части, а затем добавляет идей и создает новые конфигурации. Эти процессы происходят в головах людей, где они не могут быть видимы, пока люди не сделают выбор открыться потому, что они доверяют лидеру».

Автор делает заключение, что управление активами нового качества требует новых типов менеджмента и лидерства. Это обусловлено тем, что в исторической перспективе традиционные методы управления были созданы для организации работы на фабриках. Они делали акцент на регулярности, измеримости, упорядоченности появления, предсказуемости и контроле. Сегодня, когда лидеры пытаются навязать традиционное лидерство в новых организациях знаний, это приводит к торможению потоков информации, препятствует проявлению сотрудниками способности продуцировать новые идеи, блокирует предпринимательский настрой, сдерживают адаптацию, и, в итоге, негативно сказывается на общей продуктивности компании.

С точкой зрения данного автора соглашаются и другие эксперты. Manville B., Ober J., [2003] считают, что несмотря на то, что «мы находимся в экономике знаний, менеджмент и системы управления «застряли» в индустриальной эре». И хотя, как отмечает Manville B., Ober J. [2003, p.2] «мы знаем как оперативная система менеджмента / командно -административная система (command-and-control management) работает в индустриальной компании, мы не имеем рабочих образцов для истинно демократических систем менеджмента, которые бы соответствовали потребностям работников знания (knowledge worker's) в самостоятельности принятия решений и самоуправления (self-determination and self-government)».

В настоящее время происходит выступление на арену новой рабочей силы – людей, которые отдают предпочтение равноправным отношениям с компанией, ориентированы на самоопределение, обладают независимостью и технической грамотностью [Грэттон Л., 2005, стр.15]. Современный работник является обеспеченным, более подвижным, единственным своем роде, стоящим перед большим выбором, ищущим смысл своей жизни, стремящимся к достижению собственного достоинства и личностному росту, не медлящим в стремлении достичь своего [Робертсон А., Эбби Г. 2004, стр.173].

На смену обычным сотрудникам, нацеленным на выполнение приказов, спускаемых «сверху» приходят высокообразованные люди. Не является необычным, когда многие подчиненные знают больше о деятельности компании, владеют более совершенными аналитическими технологиями и концепциями в сравнении с их лидерами. В такой ситуации « умные лидеры осознают наличие этого парадокса статуса, а эффективные лидеры освобождают и мобилизуют дистрибутивные знания своих подчиненных» [Zand, 1996, p.16].

Чтобы быть эффективными, лидеры работников знаний (knowledge workers) искренне отмечают вклад своих сотрудников в общее дело, демонстрируют уважение к ним [Kouzes & Posner, 2007]. Лидеры должны предложить задачи, бросающие вызов существующему порядку вещей, и при этом сохранить авторство за теми людьми, которые предложили способы решения проблем [Bolman & Terrence, 2003].

Итак, мы видим, что при переходе к экономике знаний качественные преобразования процесса труда и становление нового типа рабочей силы требуют новых форм управления и лидерства. Естественно, жизнь отвечает на эти вызовы сегодняшнего дня, рассмотрим какие формы эти ответы приобретают.

## **Общие тренды в развитии лидерства**

Интересное исследование современных трендов развития лидерства представлено в работе Liang [2007]. Остановимся на данной работе более подробно.

Окружение для современных лидеров, по мнению Liang [2007, p. 112], включает такие ключевые факторы как: насыщенность знаниями (1), быстрые изменения (2), множество рабочих сетей (3), быстрое и постоянное обучение (4), более интеллектуальные агенты взаимодействия на всех уровнях (5), измененные ожидания всех взаимодействующих агентов (6). Автор отмечает, что это вызывает необходи-

мую смену характера лидерства в новой экономике знаний [Liang, p.114] (см. табл.1).

Таблица 1. Изменения в базовых лидерских характеристиках

<b>Традиционное лидерство</b>	<b>Новое лидерство</b>
Вертикальное	Горизонтальное
Индивидуалистическое	Коллегиальное
Command-and-Control	Консультационное
На основе машинной логики	На основе био-логики

На основе анализа значительного числа литературных источников [Liang, p. 117] автор делает следующие выводы:

1. Существует общий сдвиг в сдвиге от выдающихся одиночек к коллективному лидерству.

2. Лидерство больше не ассоциируется с индивидами на вершине иерархии, а скорее становится более распределенным среди исполнительных руководителей и даже с линейными руководителями.

3. Критическое требование для эффективного лидерства связано с возвращением интенсивного коллективного разума (intense collective intelligence), одновременно с заботливой и поддерживающей культурой в организации.

4. Форма лидерства должна быть адаптирована и зависеть от типа активности и решаемой проблемы, т.е. более ситуативно зависимой.

5. Лидерство сильно зависит от характеристик и ожиданий взаимодействующих субъектов.

6. В новом лидерстве прямая связь умов, т.е. умственная связь между лидером и последователями является критическим фактором.

7. Внутри коллективного лидерства, возникает новая категория лидерства - переходное (transitional) лидерство.

8. Исследователь говорит о возникновении «высоко интеллектуальной организации», для которой необходима «новая лидерская стратегия». Такая организация предъявляет особые требования к лидеру. Автор отмечает, что «лидер такой интеллектуальной (intelligent) организации мог бы также принять подход латентного/виртуального лидерства. Присутствие лидера становится латентным, когда лидер с такой искусностью оркестрирует динамику, что последователи не осознают его намерений» [Liang, p. 117]. Автор иллюстрирует сдвиг лидерской стратегии (см. рис. 1).

Итак, по мнению исследователя, коренные изменения в лидерстве предполагают переход к коллективному, и затем и латентному

лидерству, при этом критическим фактором лидерской эффективности становится умственная связь между лидером и последователями, отношения между которыми носят нелинейный характер.



Рисунок 1. Общий сдвиг в лидерской стратегии

### Реализация власти в компаниях знаний

Характер влияния лидера на последователей в значительной степени определяется источниками власти, на которые полагается лидер [Leadership..., 2007]. В отношении реализации власти в организациях, нас прежде всего интересует вопрос, какие возможности имеет использование традиционных источников власти в компаниях знаний. Под традиционными источниками мы понимаем возможность поощрять, наказывать и использовать авторитет должности (легитимная власть) [French and Raven, 1959]. Вопросы, которые возникают в этой связи, могут иметь следующие формулировки: насколько особенности реализации власти влияют на приобретение, распространение, сохранение и утилизацию знаний? Насколько власть способна служить прогрессу в работе работников знаний, которые полагаются на самоменеджмент и само-лидерство? Как в современной ситуации можно понимать выражение «власть – это сила»,

учитывая, что эффективная власть в компании знаний должна создавать организационную среду, в которой сотрудники активно сотрудничают и делятся информацией?

Как отмечается в работе [Politis, 2005, p. 198], хотя значительное количество исследований, посвящено анализу эффектов власти в ор-

ганизациях разных типов, все еще очень мало исследований проведено в компаниях, успех которых основан на работе со знаниями. Данное исследование посвящено анализу отношений между типом власти лидера, его надежностью (credibility) лидеров (т.е. степенью насколько последователи воспринимают своего лидера как честного, компетентного и способного воодушевлять), и рядом характеристик приобретения знаний в самоуправляемом окружении (self-managing environment). В качестве респондентов выступили члены самоуправляемых команд из ряда организаций имеющих существенный компонент интеллектуального труда в своей работе. Компании представляли разные сферы деятельности (производство алюминия, банковский сектор; компании, предоставляющие сервисные услуги и др.). Общая модель исследования приведена на рис. 2.

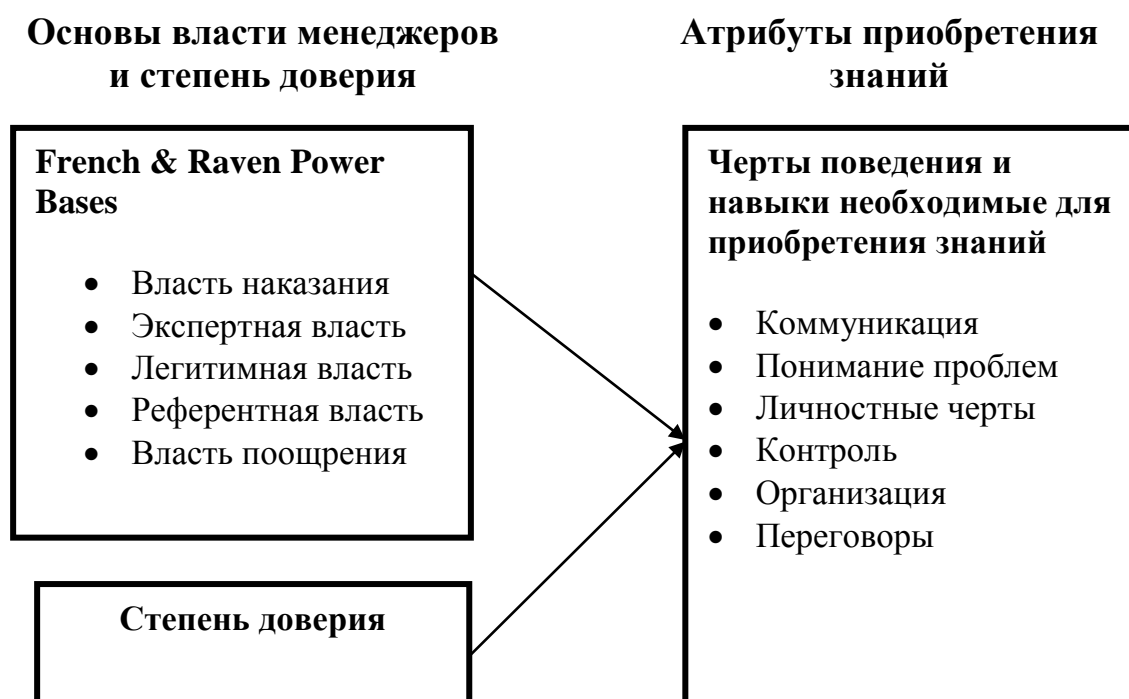


Рисунок 2. Переменные, используемые в исследовании  
/[адаптировано из Politis, 2005, p. 200].

Было выявлено, что лидеры, которые полагались на экспертную власть, способствовали формированию и развитию у членов их команд особенных поведенческих навыков и черт работников знаний, которые являются базовыми для приобретения знаний [Politis, 2005, p.209]. Автор данного исследования в своей более ранней работе Politis [2001] использовал для обозначения таких лидеров термин «knowledge-enabled leaders» и указывал на схожесть этого термина с «servant leaders» - понятием, используемом Brenneman et al. [2000]. Такие лидеры стимулируют развитие у сотрудников особых черт,

позволяющих им обучаться и эффективно работать со знаниями. Данный тип лидеров характеризовался не только преобладанием экспертной власти, но и высокой надежностью в глазах своих последователей. Наличие такой надежности усиливало положительный эффект использования власти.

При этом автор получил интересные данные о значении референтной власти, которую принято часто рассматривать как необходимое условие успеха руководителя в традиционной организации. Оказалось, что референтная власть не стимулировала сотрудников отслеживать продуктивность своей работы через дополнительный сбор информации и приобретение знаний, сотрудники не верили что их «лидеры автоматически правы» [Politis, 2005, p.210]. Помимо этого в исследовании была выявлена отрицательная зависимость между выраженностью у лидера власти принуждения и характеристиками сотрудников, от которых зависит их эффективность работы со знаниями. Автор указывает, что, наказывая сотрудников или используя силу угрозы, руководители добивались обратного эффекта – сотрудники в меньшей степени делились своим опытом и знаниями. Автор закономерно заключает, что принуждения следует избегать, если лидер рассчитывает на рост продуктивности, производительности и в итоге усилению конкурентных позиций.

Таким образом, на материале компаний знаний данное исследование подтвердило выводы, сделанные в исследовании Newstrom and Davis [1997] о том, что власть принуждения оказывает общее негативное влияние на объект ее применения.

Другой источник данных о значении власти в компании знаний – это работы, посвященные развитию информационных технологий. Исследования высокотехнологичных компаний показывает, что простое внедрение современных информационных технологий не позволяет обеспечить устойчивое развитие компаний. Простой доступ к КМ - технологиям не меняет поведение сотрудников [Smith et al., 2003].

Мотивирование KWs (knowledge workers) для поддержки друг друга и использования эффективных практик при работе со знаниями требует активного взаимодействия между самими работниками знаний и лидерами [Politis, 2005; Ribiere and Sitar, 2003]. Например, на быстро растущем азиатском рынке высоких технологий критическим фактором успеха для большинства победителей The Asian Most Admired Knowledge Enterprises 2008 awards таких как Astra International, Tata Steel, and Wipro Technologies стало лидерство на уровне топ-менеджмента [Jayasingam et al., 2010, p. 135]. В данном исследовании авторы ставят перед собой цель определить ключевые лидер-

ские характеристики, необходимые первым лицам компаний, деятельность которых базируется на работе со знаниями, при которых сотрудники данных компаний активно участвовали бы в создании, распространении и использовании знаний. В качестве лидерских характеристик были рассмотрены особенности реализации лидерами разных форм власти. Респондентами выступили специалисты-менеджеры среднего уровня. Модель исследования представлена ниже (рис. 3). Отметим, что авторы включили в качестве контекста реализации власти величину организации. В качестве независимых переменных выступили три основные практики работы со знаниями: приобретение, распространение и использование знаний.

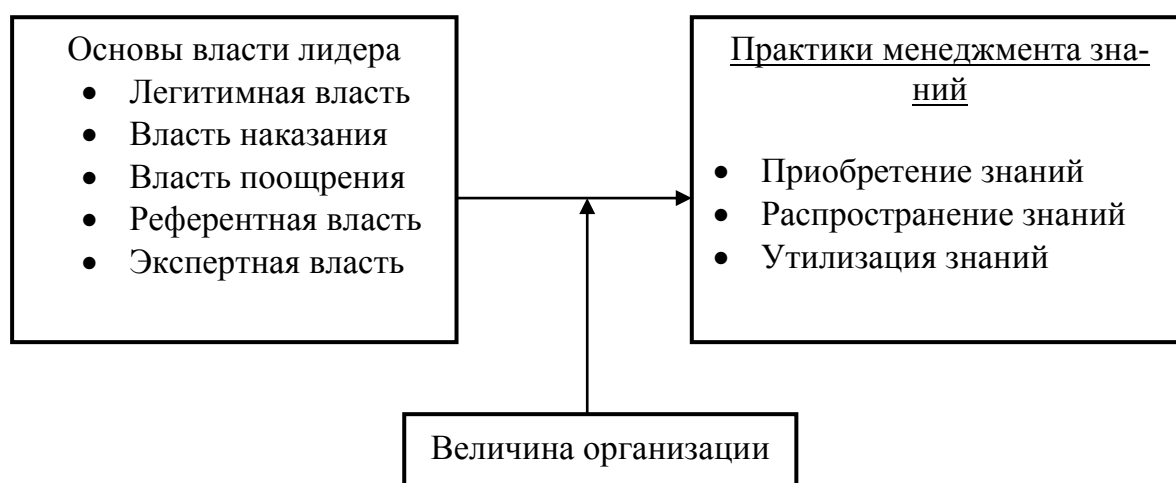


Рисунок 3. Модель исследования

В результате было обнаружено, что практика приобретение знаний становилась более выраженной в случае меньшей легитимной власти и большей выраженности экспертной власти. При этом данная зависимость более отчетливо выражена в небольших компаниях. Таким образом, подтвердились выводы работы, на которую мы ссылались ранее [Politis, 2005].

Как отмечают авторы, они с удивлением, обнаружили, что власть награждения, не оказала существенного эффекта ни на одну из практик работы со знаниями [Jayasingam et al., 2010, p.14]. По мнению авторов это вызвано тем, что работники знаний вовлечены в практики работы со знаниями исходя из своего собственного интереса, и внутренняя мотивация не связана прямолинейно с внешним поощрением. Другим возможным объяснением полученных фактов, по мнению авторов, является неспособность топ-менеджеров проводить вознаграждение на основе адекватного учета вклада сотрудников. Как указывают авторы, когда лидеры находятся ближе к сотрудни-



кам, возможно, результат может быть другим. Также авторы делают вывод, что исследование «подтверждает, что угроза и наказание больше не работает в организациях, основанных на знаниях. По-видимому, будучи независимыми, работники знаний сами решают, когда, что и как они будут приобретать, как будут делиться и утилизировать знание. Любое использование силы или угрозы ее применения не способны заставить работников знаний стать вовлеченными в практики работы со знаниями» [Jayasingam et al., 2010, 148]. При этом существуют некоторые отличия в последствиях использования власти принуждения в больших и малых организациях. Было обнаружено, что принуждение сотрудников к утилизации знаний негативно влияет на использование практик работы со знаниями в малых организациях, а в больших организациях такая зависимость отсутствует. Авторы это объясняют тем, что малые организации имеют неформальные организационные структуры, основанные на межличностных отношениях и сотрудничестве. Принуждение вступает в противоречие с этими устоявшимися сторонами организационной жизни, основанными на отношениях и доверии, вызывая разочарование. А в крупных организациях сама иерархия может компенсировать негативный эффект использования власти принуждения от топ-менеджеров до работников.

Также следует отметить, что в исследовании было выявлено, что референтная власть не оказывает влияние на основные практики работы со знаниями в компании (т.е. подтверждены результаты» [Politis, 2005] . Авторы так характеризуют работников знаний: «Хотя они могут любить и уважать своего лидера, в то же время это не является для них фактором, вдохновляющим их более энергично работать со знаниями» [Jayasingam et al., 2010, 148].

Таким образом, подводя итог, можно заключить, что исследование по использованию власти лидерами в компаниях знаний в литературе проведено пока недостаточно, хотя уже доказано, что тип влияния лидера в таких организациях на сотрудников определяет процесс работы со знаниями. Отметим выявленную позитивную роль использования экспертной власти, влияния размера организации на использование власти принуждения и отсутствие влияния референтной власти на практику работы со знаниями сотрудников компаний.

Итак, суммируя имеющиеся данные по влиянию власти на процессы работы со знаниями можно согласиться с выводом Garr [2002] о том, что для лидеров необходимо изменить свой традиционный стиль, если они рассчитывают успешно управлять в компаниях, действующих на основе работы со знаниями. В условиях, когда сотрудники все более полагаются на работу со знаниями на своих ра-

бочих местах, лидеры должны использовать нетрадиционные и нестандартные лидерские практики [Ribiere and Sitar, 2003].

### **Связь трансформационного лидерства с организационной эффективностью через знания и инновации**

Рассмотрим теперь возможности трансформационного лидерства обеспечивать эффективность деятельности компаний, работа которых основана на знаниях.

Экономика знаний требует новых лидеров, которые при организации взаимодействия с внешней средой опираются на знания и инновации. Как отмечают авторы, в сегодняшнем информационном обществе менеджмент знаний и инноваций является ключевым процессом, который позволяет создавать, тиражировать и использовать знания новыми способами, для того чтобы создать базовые компетенции для повышения организационной эффективности [Barrett & Sexton, 2006; Grant, 1996].

По мнению ряда авторов, именно трансформационное лидерство по своим характеристикам оптимально соответствует требованиям к лидерам в компаниях знаний. Рассмотрим, как исследователи видят механизмы воздействия трансформационного лидерства на организационные феномены современной организации, построенной на работе со знаниями.

Трансформационные<sup>1</sup> лидеры влияют на базовые установки и ценности сотрудников организаций, создавая разделяемую картину реальности, позволяющей успешно достигать организационных целей. Исследователи полагают, что обычно, данный лидерский стиль обеспечивает большую продуктивность по сравнению с транзакционным лидерством [Bass & Avolio, 2000].

Трансформационное лидерство позволяет создать разделяемое общее видение для всех сотрудников организации. В свою очередь оно мотивирует работников создавать и делиться знаниями, генери-

---

<sup>1</sup> Понятие «трансформационное лидерство» впервые ввел Дж. Мак-Грегор Бернс, который противопоставил его понятию «транзакционное лидерство». В соответствии с Бернсом, трансформационный стиль создает существенные позитивные изменения в жизни последователей, ориентируя их на достижение высокого уровня морали и мотивации. Последователи таких лидеров чувствуют доверие, восхищение и уважение по отношению к своим лидерам, они стремятся делать больше, чем рассчитывали в начале. Изменения в организации основаны на общем видении и целях. В противоположность, «транзакционное лидерство» основано на традиционных подходах к управлению через постановку задач и контроль исполнения.

руя **латентные знания** (knowledge slack) [Argyris & Scho, 1996; Senge, et.al., 1994]. При этом латентные знания - это основа для фасилитации личностного и профессионального роста [Cohen & Levinthal, 1990]. Недостаток латентного знания является одним из основных препятствий для практического внедрения идей. Трансформационные лидеры постоянно вносят свой вклад в развитие латентного знания организации для того, чтобы достичь высокой инновационности и эффективности [Bryant, 2003].

Исследователи отмечают, что, так как компании нанимают все больше работников умственного труда (intellectual worker) и все больше сталкиваются с задачами, имеющими интеллектуальное содержание (intellect content), это приводит к тому, все больше задач и самих работ становятся неспецифичными, процедуры для работы с которыми трудно прописать и воплотить в рабочие руководства (manuals) [Lubit, 2001]. В этой ситуации неопределенности, трансформационные лидеры усиливают **поиск новых возможностей, создание разделенного видения, и высокой мотивации работников** [Dobbs, Walker, 2010]. Поиск новых возможностей вдохновляет сотрудников принимать большую ответственность и в большей степени использовать неявные знания в работе.

Организации сегодня должны адаптироваться быстрее к большому количеству изменений в более сложном окружении, чем когда-либо. Адаптация требует большей способности к **поглощению** (absorptive) лучших практик и знаний, как из внешней среды, так и внутри фирмы [Szulanski, et.al., 2000]. При этом деятельность лидеров является критическим фактором в формировании культур, систем и структур, которые усиливают способность организации во впитывании (absorption) , ассимиляции и применении знаний [Kavanagh & Ashkanasy, 2006]. Трансформационное лидерство может сделать организацию более эффективной, стимулируя способность впитывать знания (absorptive ability) [Bass, 1999]. Усиление «впитывающей способности» сотрудников происходит посредством наделения их лидерами полномочиями (empowerment) и созданием большей автономии. Трансформационные лидеры обеспечивают информацией, наделяют ответственностью, способствуют выработке компетенций всех задействованных в организационной деятельности участников, тех, кто затем использует это как средство для снижения внутренних барьеров.

Вследствие того, что трансформационное лидерство по своей природе предполагает активное развитие процесса **организационного обучения** [Slater & Naver, 1995], оно становится ключевым фактором успеха компаний в экономике на основе использования интеллектуального капитала. Трансформационное лидерство позволяет компа-

ниям активно обучаться через экспериментирование, коммуникацию и диалог [McGill & Slocum, 1993], через совершенствование личностного мастерства [Senge, 1990] и создание организационного знания [Nonaka & Takeuchi, 1995].

Трансформационный стиль лидерства включает в себя интеллектуальную стимуляцию, индивидуальный подход и мотивирование, которые являются основой для обучения [Sarros, 2002], превращая лидера в **катализатора** (catalyst), **наставника** (mentor), **фасилитатора** (facilitator) и **тренера** (trainer) для организационного обучения [Ulrich et.al, 1993].

Ряд авторов указывает, что трансформационное лидерство играет ключевую роль в генерировании инноваций [Tushman & Nadler, 1986] и в формировании климата, который поддерживает формирование способностей и практик для такой генерации [Ven, 1986]. Также появились исследования, в которых обнаружено положительное влияния трансформационных лидеров на социальные сети внутри компаний, т.е. трансформационный стиль лидерства способствует развитию социального капитала, одного из важнейших условий инновационного развития компании [Bono & Anderson, 2005].

Вместе с тем, необходимо отметить, что существуют и другие точки зрения на оптимальный лидерский стиль для компаний знаний. Например, Politis, [2001], подходящими для работы организаций знаний считает само-менеджерский лидерский стиль и трансакционный (традиционно противопоставляемый трансформационному) стиль. Оба стиля рассматриваются как способные выполнять функции, аналогичные трансформационному лидерству - создавать нужные изменения культуры, стимулирующие коммуникацию и создание знаний. Трансформационное лидерство по мнению автора эффективно только по отношению к работникам знаний, не обладающих уникальными компетенциями.

Таким образом, обобщая теоретический и эмпирический материал можно заключить, что существуют веские аргументы в пользу того, что трансформационное лидерство является одним из максимально соответствующих для управления работниками знаний лидерским стилем. Важнейшая особенность данного стиля - ориентация на развитие, а не на функционирование, - создает оптимальные условия для развития как отдельных сотрудников, так и компании в целом, что является необходимым условием устойчивой успешной работы со знаниями. Учитывая, что данный стиль лидерства эффективен в компаниях разного типа, в том числе, как мы показали, и в компаниях знаний, можно заключить, что данный тип лидерства выступает в качестве некоего «моста», обеспечивающего преемственность между пе-

редовыми компаниями из индустриальной эпохи и компаниями - представителями эпохи знаний. Нельзя при этом не отметить, что существуют и определенные факты и аргументация о том, что этот стиль эффективнее во всех рабочих ситуациях.

### **Эффективность разных стилей лидерства при изучении инновационное поведение сотрудников**

Следующая задача настоящей работы - проанализировать влияние лидерства на инновационное поведение работников.

Как отмечается Jong & Hartog [2007], одним из способов стать для организаций более инновационными, это капитализировать способности их сотрудников к инновациям. Работа все больше базируется на знаниях и одновременно становится все менее жестко определенной. В этом контексте работники могут помочь улучшить продуктивность бизнеса посредством своей способности «генерировать идеи и использовать их как блоки для улучшения создания новых продуктов, услуг рабочих процессов [там же, стр. 41].

Инновационные теории обычно описывают инновационный процесс как состоящий из двух фаз: инициация и внедрение [см. например, King & Anderson, 2002].

При этом под поведением, порождающем инновации понимается «поведение, направленное на инициацию и применение внутри рабочих ролей, групп или организаций новых и полезных идей, процессов продуктов и процедур [Farr & Ford, 1990].

Много практиков и исследователей разделяют сегодня мнение, что индивидуальные инновации помогают компаниям достигать успеха [ Unsworth & Parker, 2003]. Для того чтобы реализовать непрерывный поток инноваций работникам нужно как желать, так и быть способными делать это. Индивидуальные инновации являются ключевым фактором в широко известных менеджерских системах включая TQM, модели непрерывных улучшений, корпоративном предпринимательстве (corporate venturing).

Как отмечают Jong & Hartog [2007, стр. 42], несмотря на важность лидерства в запуске (triggering) индивидуальных инноваций, исследований связи этих переменных в литературе представлено незначительно. Кроме этого, исследователи отмечают, что влияния лидерского поведения на инновационность сотрудников изучается на основе моделей, разработанных для оценки связи лидерства и общих итогов деятельности компаний. Реже рассматривается связь лидерства и непосредственно инновационные эффекты [там же, стр. 42]. В то же время, проанализировав исследования и подходы, рассматри-

вающие связь лидерства и инновации уже другие авторы [Mumford & Licuanan, 2004] делают вывод, что не следует ожидать, что разработанные лидерские модели для рутинных работ могут быть полностью применимы для лидерства предлагающих инновации индивидов.

Анализ литературных источников показывает, что при изучении влияния особенностей поведения лидера на процесс индивидуальных инноваций были использованы следующие подходы: **трансформационное лидерство (о котором мы уже писали ранее), участвующее (participative) лидерство, теория обмена LMX и подход «лидерство как служение».**

В ряде работ проверялась гипотеза о положительной связи индивидуальной креативности сотрудников и трансформационного лидерства, выдвинутая на основании того, что трансформационные лидеры стимулируют последователей рассматривать проблему в новых ракурсах и помогают им развить их полный потенциал

Были получены противоречивые результаты. Так экспериментальное исследование Jaussi & Dionne [2003] показало наличие малого эффекта влияния трансформационного лидерства на креативность. В противоположность, в полевом исследовании [Shin & Zhou, 2003], проведенном в Корее, было показано, что трансформационное лидерство положительно влияет на креативность последователей.

В одной из последних работ влияния трансформационного лидерства на инновационную активность команд в R&D секторе было выявлена U-образная кривая, максимальное значение инновационная активность наблюдается при минимальных и максимальных величинах трансформационного лидерства, т.е. выявлена нелинейная зависимость исследования [Eisenbeiß & Boerner, 2010]. Авторы связывают это с высокой внутренней мотивацией исследователей и их тягой к автономности.

**Участвующее (participative) лидерство** основано на внедрении различных процедур принятия решений, при которых люди могут влиять на процесс принятия решения лидером, и имеют автономию в планировании и выполнении своих собственных задач. Участвующее лидерство может принимать различные формы, включая консультирование, совместное принятие решений, и делегирование [Yukl, 2010]. Такое лидерство рассматривается как позитивный фактор для индивидуальных инноваций. Так исследователи [Judge et.al., 1997], проинтервьюировали R&D менеджеров, ученых и техников, работающих в новых компаниях в области биотехнологий, и заключил, что оперативная автономность работников поддерживает инновационную культуру. Сходно в работе Frischer [1993] показано, что когда

менеджеры, отвечающие за разработку новых продуктов давали власть своим подчиненным и вызывали в них чувство ответственности, подчиненные оценивали рабочий климат как инновационный.

**LMX**<sup>2</sup> фокусируется на отношениях обмена между лидером и работниками. Была обнаружена положительная связь между качеством отношений между R&D лидерами и креативностью последователей в химической компании [Tierney, 1999].

Более подробно остановимся на исследовании Jong & Hartog [2007], в котором авторы изучали влияние лидерского поведения на два аспекта инновационного поведения работников - генерирование инноваций и их внедрение.

Авторы отмечают, что их анализ литературных источников показал, что второй аспект привлекал внимание исследователей гораздо реже, чем первый [там же, р. 45].

На основе, как анализа литературных источников, так и глубинных интервью, авторами были изучены неспецифические модели лидерского поведения, которые позволяли усиливать инновационное поведение работников. В качестве респондентов выступили менеджеры и/или владельцы маленьких knowledge- intensive фирм (численностью меньше 100 сотрудников). Среди респондентов были представители IT сферы, области консультирования и исследования

---

<sup>2</sup> При создании теории исследователи основывались на том, что каждодневная практика в организациях ясно показывает, что лидеры демонстрируют разное поведение по отношению к разным подчиненным. Теория описывает как лидеры, используя свою должностную власть, развивают различные отношения обмена с различными подчиненными. Базовое допущение LMX теории заключается в том, что лидеры устанавливают особые отношения с представителями небольшой группы доверенных подчиненных (так называемая внутренняя группа -«in-group»), которые функционируют как их помощники. Основа для этих специальных отношений – контроль лидера над желательными ресурсами. В свою очередь за больший статус, большее влияние и сверх выгоды, от членов внутренней группы ожидается более усердная работа, большая приверженность решению своих задач, большая лояльность лидеру.

Содержание обмена между менеджером и членами внутренней группы определяется не формальными контрактными отношениями, а неформальными переговорами между менеджером и членами группы [Graen & Uhl-Bien, 1995]. Этот тип LMX отношений был назван отношениями «высокого качества». Отношения обмена, устанавливаемые с остальными подчиненными (составляющими внутреннюю группу –«out-group»), существенно отличаются. В этих отношениях относительно мал уровень взаимного влияния. Члены внешней группы реагируют на требования со стороны лидера, не выходящие за рамки формальных рабочих заданий, и если они справляются с ними, то ожидают получения формально установленных выгод, прежде всего, заработной платы. Этот тип LMX отношений был назван отношения «низкого качества».

рынка, сферы консультирования, аудита и инженерной области. Всего было выделено 13 видов поведения лидера, которые оказывают влияние на инновационное поведение подчиненных. Полученные данные были сведены в табл. 2, где перечислены все виды поведения лидеров, связанные с инновационным поведением.

Таблица 2. Обзор лидерского поведения

№ n/n	Поведение	Отдельные действия	Связано с	
			Генерация идей	Примене- ние
1	2	3	4	5
1	Рольное моделирование инновационного поведения	Быть примером инновационного поведения, исследовать возможности, генерировать идеи, приложение усилий в развитие	✓	✓
2	Интеллектуальное стимулирование	«Дразнить» подчиненных, для того, чтобы у них появлялись новые идеи и они оценивали существующие практики	✓	
3	Стимулирование диффузии знаний	Стимулирование открытой и прозрачной коммуникации, вводя поддерживающие коммуникативные структуры, такие как неформальные рабочие собрания	✓	
4	Создание видения	Коммуникация ясного видения относительно ролей сотрудников и предпочитаемых видов инноваций, формирование направлений для будущих активностей	✓	✓
5	Консультирование	Перед инициированием изменений проверка вместе с сотрудниками, что может повлиять на этот процесс, включение их идей и предложений в решения.	✓	✓
6	Делегирование	Предложение подчиненным достаточной автономности в выборе решения как делать работу	✓	✓
7	Поддержка инноваций	Действовать в дружественной манере по отношению к инновационным сотрудникам, быть внимательным и полезным, слушать, если возникают проблемы учитывать интересы сторон	✓	✓



Таблица 2. Обзор лидерского поведения (продолжение)

1	2	3	4	5
8	Организовывать процесс обратной связи	Гарантировать обратную связь на идеи по первому запросу, давать обратную связь работникам, спрашивать мнения клиентов		✓
9	Признание	Выражать признание за инновационное исполнение	✓	✓
10	Награды	Обеспечивать финансовыми/материальными наградами за инновационное выполнение		✓
11	Обеспечение ресурсами	Обеспечение временем и деньгами для внедрения идей		✓
12	Мониторинг	Обеспечивать продуктивность и эффективность, отслеживать состояние людей	✓	✓
13	Постановка задач	Обеспечение работников вдохновляющими задачами, балансировать объем задач	✓	

Как оказалось, шесть видов поведения связаны только с одним типом инновационного поведения, другие влияют как на генерацию, так и воплощение идей.

Как мы можем видеть из таблицы, поведение лидера, обеспечивающее инновационное поведение сотрудников представляют собой «смесь» обычных форм поведения успешного лидера в традиционной парадигме (например, мониторинг, обеспечение ресурсами, постановка задач) и новых форм поведения (например, стимулирование диффузии знаний, ролевое поведение инновационного поведения, интеллектуальное стимулирование, поддержка инноваций), которые значительно реже встречаются « в обычной жизни».

Итак, при изучении инновационного поведения сотрудников было установлено, что модели лидерства, которые были созданы во время информационной эпохи, при анализе деятельности традиционных компаний (трансформационное лидерство, участвующее (participative) лидерство, и теория обмена LMX), позволяют объяснить успех лидеров и в компаниях знаний. Вместе с тем мы также видим, что появляется неспецифическое новое поведение лидеров, которое необходимо для успеха в обеспечении инновационного поведения сотрудников. Также в ряде исследований не выявлена связь между трансформационным лидерством и инновационным поведением в людей организации, что требует проведения дополнительных исследований.

## **Командная работа. Горизонтальное и вертикальное лидерство**

Представление о том, что работа на основе знаний, требующая значительных инвестиций и добровольного вклада интеллектуального капитала со стороны профессионалов, должна быть основана на командной работе стало трюизмом. [O'leary and etc. 2011]. Этот сдвиг к командой работе, по мнению Pearce, [2004, p. 47], вызван как влиянием с верхних уровней компании, так и встречным влиянием от рядовых сотрудников. Авторы указывают, что давление сверху вызвано повышением конкурентности и глобализацией внешней среды компаний, заставляющие их искать все более совершенные пути конкуренции. Это приводит к тому, что компании снижают издержки и повышают продуктивность для того, чтобы остаться конкурентоспособными. В свою очередь, эти меры увеличивают потребность в более гибкой рабочей силе, в снижении скорости реагирования организации, и полного использования организационного знания, которое частично может быть создано через работу со знаниями, основанными на командной работе (team-based knowledge work).

Давление снизу вызвано изменившейся природой рабочей силы и желаниями работников. Так, более высоко образованные работники могут больше знаний предложить компаниям. При этом сотрудники ожидают от работы много больше, чем оплата, они хотят оказывать сильное влияние, руководствуясь значимой целью [Lawler & Finegold, 2000], которое возрастает через работу со знаниями на основе команды [Mohrman, et.al., 1995].

Внедрение в организацию принципов командой деятельности создает проблему согласования горизонтального и вертикального лидерства [Pearce & Sims, 2002; Pearce, & Conger, 2003].

Остановимся более подробно на работе Pearce [2004], в которой анализируются тенденции в соотношении разделенного лидерства (shared) и вертикального (vertical) в условиях работы со знаниями.

Разделенное лидерство, по мнению автора, возникает тогда, когда «все члены команды полностью вовлечены в лидерство командой и без колебаний влияют на других членов команды и ведут других членов для максимизации потенциала команды как целого» [Pearce, 2004, p. 48]. И далее автор пишет, что «разделенное лидерство влечет за собой одновременный, непрекращающийся, процесс взаимного влияния в команде, который характеризуется «циклическим (serial) возникновением» официальных и неофициальных лидеров» [там же, p.48]. Отвечая на свой вопрос: «Когда разделенное лидерство наиболее целесообразно? - автор указывает, что, так как разделенное лидерство более сложный и более затратный по времени процесс по сравнению с вер-

тикальным лидерством, то его следует развивать только для определенных работ со знаниями. Это ситуации где:

- существует взаимозависимость работников знаний
- задачи требуют высокой степени креативности
- когда возрастает сложность работы со знаниями.

Автор отмечает, что создание разделенного лидерства - это сложный процесс [там же, p.50], ответственность за который несет официальный (designed) лидер команды. В этой функции вертикальный лидер выполняет две роли: он несет ответственность за дизайн команды и это - ключевая роль, способствующая «расцвету» разделенного лидерства. Вторая роль – нести главную ответственность за управление границами команды.

Первая роль (дизайнера команды) включает ответственность вертикального лидера за сотрудничество с ключевыми участниками процесса в прояснении и уточнении задач, организации сохранения необходимых ресурсов, идентификации командных ролей (team-member roles) и официальном старте команды. Хотя, по мнению автора, существует мало возможностей в разделенном лидерстве в недавно сформированной команде, исходные решения лидера по дизайну команды и его ожидания относительно характера взаимодействия внутри команды и относительно выполнения деятельности, значительно влияют на итоговый уровень развития разделенного лидерства [там же, стр. 50].

Вторая роль, связанная с менеджментом границ (boundary management), предполагает ответственность лидера за содействие установлению позитивных отношений с внешним миром и обеспечение сохранности ресурсов. Так как внешнее восприятие связано со способностью команды собирать ресурсы и использовать их для реализации идей, лидер должен активно управлять границами команды [Pearce, 2004, p.50]. Эффективный менеджмент границ может стать той переменной, которая определит различия между успехом команды и неудачей [там же, p.51].

Формальные лидеры могут рассматривать движение в сторону разделенного лидерства как потенциальную потерю своего контроля, и, в связи с этим, требуют обучения, развития и непрерывного коучинга [Pearce, 2004, p.51].

При этом автор констатирует, что если, команда стремиться быть успешной во внедрении разделенного лидерства, то не только вертикальные лидеры нуждаются в тренинге и развитии, но также этого требуют и сами члены команды. Тренинг и развитие, необходимые для становления распределенного лидерства, должны включать три фундаментальные области [Pearce& Sims, 2002]: тренинг, как вовле-

кать в ответственное и конструктивное лидерство, включая освоение различных типов влияния и понимание ответных реакций на различные типы влияния (1); обучение, как реагировать на влияние (receive influence) (2); обучение базовым командным навыкам (постановка целей, сообщение о состоянии дел, гражданское поведение (citizenship behavior) (3).

Автор заключает, что в отсутствии «... постоянной поддержки со стороны вертикального лидера распределенное лидерство вероятнее всего будет неуспешным» [Pearce, 2004, p. 52]. Вертикальный лидер осуществляет периодические вмешательства в духе «лидерство как служение». При этом первая ключевая роль вертикального лидера – поддержка сохранения распределенного лидерства, создание условий, чтобы оно не было подавлено оперативным управлением, характерным для вертикального лидерства. Вторая важнейшая роль – сохранение и поддержка распределенного лидерства. В этой роли задача вертикального лидера заключается в активном вовлечении «латеральных» коллег во влияние на других членов команды и стимулирование членов команды на влияние вверх – на официального лидера. Соответственно вертикальные лидеры спрашивают скорее, чем предлагают решения; вдохновляют на инициативу, постановку целей, и решение проблем; моделируют продуктивный менеджмент конфликтов; демонстрируют стратегию двойного влияния – вовлечены во влияние, так же как готовы стать теми на кого влияют.

Обсуждая вопрос, «Какие типы лидерства могут быть распределены?» создатель модели утверждает, что все четыре типа лидерства, которые он выделяет в своем подходе, могут быть распределены: [Pearce, 2004, p. 52].

**Директивное.** Например, высококвалифицированный работник знания может найти благодарную аудиторию для содержательного объяснения и указания направления работы среди менее квалифицированных и знающих членов команд.

**Транзакционное.** Члены команды могут сами рекомендовать распределение финансов на основе индивидуальных характеристиках достижений, балансировать индивидуальные и коллективные бонусы.

**Трансформационное.** Например, интеллектуальная стимуляция со стороны коллег может способствовать эффективному выполнению работы [Pearce, 2004, p. 53]. Работники знаний также могут участвовать в выработке общего видения, что, по мнению Pearce [2004, p. 53], является особенно важной манифестацией разделенного лидерства командах работников знаний.

**Наделяющее полномочиями.** Данный тип лидерства подчеркивает в большей степени само-влияние, чем влияние сверху вниз. Рас-

пределение данного типа лидерства заключается в помощи формирования навыков самовлияния, которые «орkestрируют» деятельность когда человек сохраняет автономность». Автор приводит высказывание одного лидера R&D команды: «Важнейшая роль в построении команды – заставить их взаимодействовать без придания специального направления». Примерами распределения данного типа лидерства в команде работников знания является самостоятельная постановка целей, самонаграждение и саморазвитие [Pearce, 2004, p. 54].

Основные идеи автора [Pearce, 2004] по соотношению горизонтального и вертикального лидерства представлены в таблице 3.

Таблица 3. Ключевые вопросы и ответы  
в развитии разделенного лидерства

Ключевой вопрос	Ответы
1	2
Задачи, с какими характеристиками требуют разделенного лидерства?	Задачи, которые для своего выполнения предполагают высокую взаимозависимость членов команды. Задачи, которые требуют высокой степени креативности. Задачи, которые характеризуются высокой сложностью.
Какие роли лидер играет в развитии разделенного лидерства	Дизайнер команды, включая прояснение целей, сохранения (securing) ресурсов, определения видения, отбора членов команды, и определения того, как протекает процесс командной деятельности
Как могут организационные системы способствовать развитию разделенного лидерства?	Обучение (training) и системы развития могут быть использованы для подготовки, как официальных лидеров команд, так и членов команд вовлеченных в разделяемое лидерство. Система вознаграждения может быть использована для продвижения и награждения тех, кто реализует разделенное лидерство. Культурные системы (cultural systems) могут быть использованы для заявления и демонстрации ценностей разделенного лидерства.

Таблица 3. Ключевые вопросы и ответы  
в развитии разделенного лидерства (*продолжение*)

1	2
Какое поведение в рамках вертикального и разделенного лидерств важно для результативности команды?	<p>Директивное лидерство может обеспечить сфокусированность на задаче.</p> <p>Транзакционное лидерство может обеспечить как материальное, так и моральное (personal) вознаграждение, базирующееся на ключевых показателях деятельности (key performance metrics).</p> <p>Трансформационное лидерство может стимулировать приверженность общему командному видению, эмоциональную вовлеченность, и деятельность на основе потребностей высокого порядка (fulfillment of higher-order needs)</p> <p>Лидерство через наделение полномочиями (empowering leadership) может усилить самомотивацию.</p>
Какая постоянная ответственность вертикального лидера?	<p>Вертикальному лидеру необходимо быть способным вмешаться и заполнить пустоты в команде (fill voids in the team)</p> <p>Вертикальному лидеру необходимо продолжить подчеркивать важность разделенного лидерства, определяя задачу стоящую перед командой</p>

Таким образом, мы видим, что важнейшая задача, с которой сталкивается лидерство в компании, чья эффективность зависит от работы со знаниями, это балансировка горизонтального лидерства и вертикального. При этом отметим, что появляются работы, в которых на основе современного мира интернет-сообществ обосновывается возможность и эффективность существования компаний только на основе распределенного лидерства и самоорганизации [Брафман и Бекстрем, 2011].

Будущее еще покажет возможности лидерства в новую эпоху!

## **Заключение**

Превращение внешней среды компаний в зону турбулентности и сверхконкуренции, кардинальные изменения рабочей силы, развитие демократических институтов оказывают сильное воздействие на практики лидерства в современных компаниях, строящих свой успех на работе со знаниями. В настоящем исследовании мы проследили возможности некоторых традиционных инструментов лидерства и проанализировали новые компетенции, которые необходимы лидерам эпохи знаний.

Анализ ряда исследований в области реализации власти в компаниях, деятельность которых основана на работе со знаниями, позволило нам сделать заключение, что есть некоторые особенности эффективного использования власти в таких организациях. Так представляет несомненный интерес доказанный в ряде исследований факт негативного влияния власти наказания на результативность деятельности работников знаний и отсутствие эффекта влияния легитимной власти.

Легитимная власть подразумевает, что человек подчиняется указаниям другого человека имеющего более высокий статус или особые полномочия т.к. считает их - законными.

Отсутствие влияния референтной власти на практики работы со знаниями в компаниях также представляется весьма важным фактом. Рефератная власть, основанная на высокой оценке личностных качеств лидера и желания отождествиться с ним, перестает быть идеалом для лидеров. Личные отношения возможно важны, но они не играют существенной роли для профессиональных достижений сотрудников компаний знаний. Обратная сторона данного эффекта – ключевая роль экспертной власти в предсказании успеха сотрудников таких компаний. Данная тенденция может быть названа рационализацией и профессионализацией рабочих отношений.

Также обратим внимание, что традиционные стили лидерства оказывают влияние на результативность компаний имеющих в своей основе работу со знаниями. Вместе у лидеров появляются новые компетенции без которых невозможно достигать высокого результата. Трансформационное лидерство оказывается неким «мостом между индустриальной экономикой и экономикой знаний. Однако зависимость факторов успеха для деятельности компаний знаний и трансформационного лидерства может носить не линейный характер. Само-мотивация работников знаний и их тяга к автономности может выступить основополагающим фактором в достижении ими успеха. Обнаруженный фактор U-образной связи между уровнем трансфор-

мационного лидерства и креативностью команд в сфере R&D требует пристального внимания при организации дальнейших исследований.

Еще один важный момент, который необходимо учитывать при определении оптимального лидерского стиля для руководителя работников знаний – это учет особенностей контрактных отношений между сотрудниками и работодателями и связанного с этим психологического контракта. Уникальный сотрудник, имеющий высокую ценность для компании, возможно в наибольшей степени соответствующий идеализированному представлению о сотруднике знаний, ожидает стиля эмпаурмент, с максимальным уровнем автономности. При этом другой работник знаний, возможно занимающийся важной, но не уникальной деятельностью, например в рамках аутсорсинга, будет достаточно мотивирован транзакционным лидерством, при котором лидер выполняет взятые на себя обязательства. Этот стиль лидерства будет для него оптимальным<sup>3</sup>.

Одна из проблем, которая возникает в современной компании знаний – это проблема согласования традиционного, иерархического, вертикального лидерства и новых типов командного, горизонтального лидерства. В современной организации знаний должен быть достигнут баланс горизонтального и вертикального лидерства. Вариантом горизонтального лидерства является распределенное лидерство, которое требует больших ресурсов для своего осуществления и которое имеет смысл культивировать, в тех случаях, когда существует взаимозависимость работников знаний, когда задачи требуют высокой степени креативности и когда возрастает сложность работы со знаниями.

Основные тренды развития лидерства сегодня связаны с переходом от единоличного к командному лидерству, переходом от вертикального лидерства к виртуальному и латентному, переходом от жесткой локализации лидера к его свободному перемещению по сетям.

Критическое требование для эффективного лидерства связано с взращиванием интенсивного коллективного разума (*intense collective intelligence*) одновременно с заботливой и поддерживающей культурой в организации.

Таким образом, мы видим, что формируются новые лидерские подходы, включающие в себя более холистические взгляды на работу сотрудников организаций знаний и сложные опосредованные способы влияния со стороны лидеров.

---

<sup>3</sup> Подробнее см. Pearce [2000]



## Литература

*Брафман О., Бекстрем Р. А.* Морская звезда и паук. Неудержимая сила организаций без лидеров / Пер. с англ. М.: BestBusinessBooks, 2011.

*Грэттон Л.* Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности / Пер. с англ.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

*Робертсон А., Эбби Г.* Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / Пер. с англ.: Баланс-Клуб, 2004.

*Argyris C. and D. A., Scho N.* Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. London: Addison-Wesley, 1996.

*Barrett P. and Sexton M.* Innovation in small, project based construction firms // British Journal of Management. 2006. N 17, P. 331–346.

*Bass B. M.* Two decades of research and development in transformational leadership // European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999. N 8 (1). P. 9–32.

*Bass B. and Avolio B. J.* MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

*Bell D.* The Coming of Post-industrial Society. Basic Books: New York, 1973.

*Bolman L.G., Terrence E. D.* Reframing organizations: artistry, choice, and leadership. 2003.

*Bono J.E., Anderson M.H.* The advice and influence networks of transformational leaders // Applied Psychology Journal. 2005. Nov 90(6). P. 1306-1314.

*Bryant S. E.* The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge // Journal of Leadership and Organizational Studies. 2003. N 9 (4), P. 32–44.

*Brenneman W.E., Keys J.B. and Fulmer R.M.* Learning across a living company: the shell companies experience. 2000. in Cortada, J.W. and Woods, J.A. (Eds), Knowledge Management Yearbook 2000-2001, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.

*Cohen W. M. and Levinthal D. A.* Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation // Administrative Science Quarterly. 1990. N 35. P. 128–152.

*Dobbs R., Walker P.R.* Transformational Leadership: A Blueprint for Real Organizational Change. Dobbs Leadership, 2010.

*Eisenbeiß Silke A., Boerner S.* // Creativity & Innovation Management. 2010. Vol. 19 N 4, P. 364-372.

*Farr F. and Ford C.* Individual innovation, in West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*. Wiley, Chichester. 1990.

*Foundations of the Knowledge Economy: Innovation, Learning and Clusters* / Eds. Knut Westeren, Edward Elgar. 2012.

*French J.R.P. and Raven B.H.* The basis of social power, in Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI. 1959. P. 150-167.

*Frischer J.* Empowering management in new product development units // *Journal of Product Innovation Management*. 1993. Vol. 10. P. 393-401.

*Gapp R.* The influence the system of profound knowledge has on the development of leadership and management within an organization // *Managerial Auditing Journal*. 2002. N 17(6), 338-342.

*Grant R. M.* Toward a knowledge-based theory of the firm // *Strategic Management Journal*. 1996. N 17. P. 109–122.

*Graen G. B., & Uhl-Bien M.* Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member-exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective // *Leadership Quarterly*. 1995. N 6. P. 219-247.

*Handbook On The Knowledge Economy/* Eds. David Rooney, Greg Hearn, Abraham Ninan, 2005.

*Jaussi K.S. and Dionne S.D.* Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior // *Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14 N 4/5. P. 475-498.

*Jayasingam S., Ansari M.A., Jantan M.* Influencing knowledge workers: the power of top management // *Industrial Management & Data Systems*. 2010. Vol. 110. N 1. P. 134 – 151.

*Jong J.P.J. & Hartog D.N.* Leadership and employees innovative behavior // *European Journal of Innovation Management*. 2007. N 10 (1). P. 41-64.

*Judge W.Q., Gryxell G.E. and Dooley R.S.* The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation // *California Management Review*. 1997. Vol. 39. P. 72-85.

*Kallinikos J.* *Organizations in an age of information*. Lund: Academia Adacta, 1996.

*Katkalo V.S., Pitelis C.N., Teece D.J.* Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities // *Industrial and Corporate Change*. 2010. Vol. 19. N 4. P. 1175–1186.

*Kavanagh M. H. and Ashkanasy N. M.* The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual ac-

ceptance of change during a merger // *British Journal of Management*. 2006. N 17, P. 81–103.

*King N. and Anderson, N.* Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations, Thomson, London. 2002.

*Kouzes J. M., Posner B. Z.* The Leadership Challenge, 4th ed. Jossey-Bass, 2007.

*Lawler E. E., III, & Finegold D.* Individualizing the organization: Past, present, and future // *Organizational Dynamics*. 2000. N 29(1). P. 1–15.

*Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. 2nd ed. / Ed. Vecchio. University of Notre Dame Press, 2007.

*Liang T.Y.* The new intelligence leadership strategy for iCAS Thow Yick // *Human Systems Management*. 2007. N 26. P. 111–122.

*Lubit, R.* Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage // *Organizational Dynamics*. 2001. 29 (4). P. 164–178.

*Managing Knowledge Work and Innovation*, 2nd ed. / Eds. Sue Newell, Maxine Robertson, Harry Scarbrough and Jacky Swan. Palgrave Macmillan, 2009.

*McGill M. E. and Slocum J. W. Jr.* Unlearning the organization // *Organizational Dynamics*. 1993. N 22 (2). P. 67–79.

*Manville B., Ober J.* Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens // *Harvard Business Review Article*. Publication date: Jan 01, 2003. Prod. #: R0301C-PDF-ENG / <http://hbr.org/product/beyond-empowerment-building-a-company-of-citizens/an/R0301C-PDF-ENG>

*Mohrman S. A., Cohen S. G., & Mohrman A. M., Jr.* Designing team-based organizations: New forms for knowledge work. San Francisco: Jossey-Bass. 1995.

*Mumford M.D. and Licuanan B.* Leading for innovation: conclusions, issues, and directions // *Leadership Quarterly*. 2004. Vol. 15. N 1. P. 163–171.

*Newstrom J.W. and Davis K.* Organisational Behaviour: Human Behaviour at Work. 10<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Irwin, NY. 1997.

*Nonaka I. and Takeuchi H.* The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press. 1995.

*O'leary M. B., Mortensen M., Woolley A.W.* Multiple Team Membership: A Theoretical Model of its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams// *Academy of Management Review*. 2011.Vol. 36. Issue 3. P. 461–478.

*Orlikowski W.J.* Knowing in practice. Enacting a collective capability in distributed organizing. // *Organization Science*. 2002. N 13(3). P. 249–273.

*Pearce C. L., Sims Jr., H. P., Cox J., Ball G., Schnell E., Smith K. A., & Trevino, L.* Transactors, transformers, and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership. Working paper, University of Maryland. 2000.

*Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr.* Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors // *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2002. N 6(2): 172–197.

*Pearce C. L., & Conger J. A. (Eds.)* Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage. 2003.

*Pearce C.L.* The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work // *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18. N 1. P. 47-57.

*Pitelis C. N. and Teece D. J.* The (new) nature and essence of the firm // *European Management Review*. 2009. N 6. P. 5–15.

*Politis J. D.* The relationship of various leadership styles to knowledge management // *The Leadership and Organizational Development Journal*. 2001. Vol. 22. N 8. P. 354-364.

*Politis J. D.* The influence of managerial power and credibility on knowledge acquisition attributes // *Leadership & Organization Development Journal*. 2005. Vol. 26. Iss: 3. P.197 – 214.

*Ribiere V.M. and Sitar A.S.* Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture // *Knowledge Management Research & Practice*. 2003. Vol. 1. P. 39-48.

*Rooney D., Hearn G., Mandeville T. and Joseph R.* Public Policy in Knowledge- based Economies: Foundations and Frameworks. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2003.

*Sarros J. C., Tanewski G. A., Winter R. P., Santora J. C. and Densten I. L.* Work alienation and organizational leadership // *British Journal of Management*. 2002. N 13. P. 285–304.

*Senge P. M.* The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 1990.

*Senge P., Roberts C., Ross R. B., Smith B. J. and Kleiner A.* The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Doubleday, 1994.

*Shin S.J., and Zhou J.* Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea // *Academy of Management Journal*. 2003. Vol. 46. N 6. P. 703-14.

*Slater S. F., and Naver J. C.* Market orientation and the learning organization // *Journal of Marketing*. 1995. N 59 (3). P. 63–74.

*Smith G., Blackman D. and Good B.* Knowledge sharing and organizational learning: the impact of social architecture at ordinance survey // Journal of Information and Knowledge Management Practice. 2003. Vol. 4.

*Szulanski G., Winter S. and R. Cappetta.* Knowledge transfer within the firm: a replication perspective on stickiness. Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania, 2000.

*Teece D.J.* Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions. Oxford University Press: Oxford, 2000.

*Tierney P., Farmer S.M. and Graen G.B.* An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships // Personnel Psychology. 1999. Vol. 52. P. 591-620.

*Tushman M. L., and Nadler D. A.* Organizing for innovation // California Management Review. 1986. N 28 (3), P. 74–92.

*Ulrich D., Von Glinow M. A. and Jick T.* High-impact learning: building and diffusing learning capability // Organizational Dynamics. 1993. N 22 (2). P. 52–66.

*Unsworth K.L. and Parker S.K.* Proactivity and innovation: promoting a new workforce for the new workplace, in Holman, 2003.

*Van de Ven A. H.* Central problems in the management of innovation // Management Science. 1986. N 32. P. 590–607.

*Yukl G.* Leadership in organizations (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

*Zand D. E.* The leadership triad. 1996.

## **Executive Summary**

In the study we analyzed abilities of traditional tools of leadership and described new leadership competencies that are essential for leader's activity in the knowledge age.

Analysis of the literature on power implementation in companies, which are based on intensive knowledge work shows that there are features of the efficient use of power in such organizations. In particular, this includes information about the negative effects of punishment on knowledge workers performance and the lack of effect of legitimate power. It was also revealed that reference power, which has a strong positive effect in traditional companies, loses this role in knowledge companies. In such companies expert power is particularly important. This trend can be called rationalization and professionalization of the working relationship.

It was found that the traditional styles of leadership influence the effectiveness of the companies working with knowledge. Transformational leadership is a "bridge" uniting leadership in the industrial age and the age of knowledge. This type of leadership contributes not only to the functioning of the companies, but also to their development. Also, this leadership style provides innovative behavior of the companies. However, the link between the success of knowledge companies and transformational leadership is not linear. Self-motivation of knowledge employees and their desire for autonomy in work may be a crucial factor in achieving their success. The U-shaped relationship between the level of transformational leadership and success of creative teams in R & D requires close attention in future research.

In addition to traditional leadership styles there are unique leadership competencies that are needed in the knowledge economy.

The paper shows that one of the problems that arises in the modern knowledge company - is the problem of matching the traditional (hierarchical, vertical) and new types of leadership (team, horizontal). In knowledge organization a balance of horizontal and vertical leadership should be achieved.

## Опубликованные научные доклады

№ 1 (R)–2005	А. В. Бухвалов Д. Л. Волков	Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией
№ 2 (R)–2005	В. М. Полтерович О. Ю. Старков	Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации
# 1 (E)–2006	I. S. Merkuryeva	The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data
№ 2 (R)–2006	Т. Е. Андреева В. А. Чайка	Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?
№ 3 (R)–2006	Д. Л. Волков И. В. Березинец	Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки
№ 4 (R)–2006	С. А. Вавилов К. Ю. Ермоленко	Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования
№ 5 (R)–2006	Г. В. Широкова	Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа
№ 6 (R)–2006	Д. В. Овсянко В. А. Чайка	Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения
№ 7 (R)–2006	А. Н. Козырев	Экономика интеллектуального капитала
№ 8 (R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Проблема временной состоятельности кооперативных решений
№ 9 (R)–2006	Е. А. Дорофеев, О. А. Лапшина	Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования
# 10 (E)–2006	T. E. Andreeva V. A. Chaika	Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?
№ 11 (E)–2006	G. V. Shirokova	Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis
№ 12 (R)–2006	А. Е. Лукьянова, Т. Г. Тумарова	Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании
№ 13 (R)–2006	Л. Н. Богомолова	Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений

№ 14 (R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий
№ 15 (R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№ 16 (R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№ 17 (R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№ 18 (R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№ 19 (E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
# 20 (E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№ 21 (R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№ 22 (R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№ 23 (R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№ 24 (R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№ 25 (R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
# 26 (E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№ 27 (R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии



№ 28 (R)–2006	Н. В. Хованов, Ю. В. Федотов	Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем
№ 29 (R)–2006	Е. В. Соколова, Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов.	Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики
# 30 (E)–2006	M. Smirnova	Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective
№ 31 (R)–2006	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования
№ 32 (R)–2006	М. О. Латуха, В. А. Чайка, А. И. Шаталов	Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний
№ 33 (R)–2006	А. К. Казанцев, Л. С. Серова, Е. Г. Серова, Е. А. Руденко	Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России
№ 34 (R)–2006	Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтицкая	Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников
# 35 (E)–2006	T. Andreeva, E. Yurtaikin, T. Soltitskaya	Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers
№ 36 (R)–2006	А. В. Бухвалов, В. Л. Окулов.	Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM
№ 37 (R)–2006	Е. Л. Шекова	Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона)
№ 38 (R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Дифференциальные игры в менеджменте

№ 39 (R)–2006	В. Г. Беляков, О. Р. Верховская, В. К. Дерманов, М. Н. Румянцева	Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года
№ 40 (R)–2006	В. А. Чайка, А. В. Куликов	Динамические способности компании: введение в проблему
№ 41 (R)–2006	Ю. Е. Благоев	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№ 42 (R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных
# 43 (E)–2006	I. Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№ 44 (R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№ 1 (R)–2007	Е. В. Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики)
№ 2 (R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№ 3 (R)–2007	Т. М. Склад	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№ 4 (R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№ 5 (R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№ 6 (R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
# 7 (E)–2007	D. Volkov, I. Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market

№ 8 (R)–2007	М. Н. Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
# 9 (E)–2007	D. Volkov, T. Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№ 10 (R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.
№ 11 (R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№ 12 (R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13 (R)–2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме
№ 14 (R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
# 15 (E)–2007	G. Shirokova, A. Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
# 16 (E)–2007	N. Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality' Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
# 1 (E)–2008	S. Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play'
№ 1 (R)–2008	Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благоев, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№ 1A(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы

№ 2 (R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1 (R)–2009	Н. А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы
№ 3 (R)–2009	Г. В. Широкова, М. Ю. Молодцова, М. А. Арепьева	Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России
# 4 (E)–2009	N. Drozdova	Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics
№ 5 (R)–2009	Л. Е. Шепелёв	Проблемы организации нефтяного производства в дореволюционной России
№ 6 (R)–2009	Е. В. Соколова	Влияние государственной политики на инновационность рынков: постановка проблемы
№ 7 (R)–2009	А. А. Голубева, Е. В. Соколова	Инновации в общественном секторе: введение в проблему
# 8 (E)–2009	A. Damodaran	Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective
№ 1 (R)–2010	И. Н. Баранов	Конкуренция в сфере здравоохранения
№ 2 (R)–2010	Т. А. Пустовалова	Построение модели оценки кредитного риска кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR)
№ 3 (R)–2010	Ю. В. Лаптев	Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК
№ 4 (R)–2010	А. В. Куликов, Г. В. Широкова	Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий
# 5 (E)–2010	M. Storchevoy	A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing
№ 6 (R)–2010	А. А. Семенов	Появление систем научного менеджмента в России
# 7 (E)–2010	D. Ivanov	An optimal-control based integrated model of supply chain scheduling
№ 8 (R)–2010	Н. П. Дроздова, И. Г. Кормилицына	Экономическая политика государства и формирование инвестиционного климата: опыт России конца XIX — начала XX вв.

№ 9 (R)–2010	Д. В. Овсянко	Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями
# 10 (E)–2010	V. Cherenkov	Toward the General Theory of Marketing: The State of the Art and One More Approach
№ 11 (R)–2010	В. Н. Тишков	Экономические реформы и деловая среда: опыт Китая
№ 12 (R)–2010	Т. Н. Клёмина	Исследовательские школы в организационной теории: факторы формирования и развития
№ 13 (R)–2010	И. Я. Чуракова	Направления использования методик выявления аномальных наблюдений при решении задач операционного менеджмента
№ 14 (R)–2010	К. В. Кротов	Направления развития концепции управления цепями поставок
№ 15 (R)–2010	А. Г. Медведев	Стратегические роли дочерних предприятий многонациональных корпораций в России
№ 16 (R)–2010	А. Н. Андреева	Влияние печатной рекламы на восприятие бренда Shalimar (1925 – 2010)
№ 17 (R)–2010	В. Л. Окулов	Ценность хеджирования для корпорации и рыночные ожидания
№ 1 (R)–2011	А. А. Муравьев	О российской экономической науке сквозь призму публикаций российских ученых в отечественных и зарубежных журналах за 2000–2009 гг.
№ 2 (R)–2011	С. И. Кирюков	Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами
№ 3 (R)–2011	Д. И. Баркан	Общая теория продаж в контексте дихотомии «развитие – рост»
№ 4 (E)–2011	K. V. Krotov, R. N. Germain	A Contingency Perspective on Centralization of Supply Chain Decision-making and its Role in the Transformation of Process R&D into Financial Performance
№ 5 (R)–2011	А. В. Зятчин	Сильные равновесия в теоретико-игровых моделях и их приложения
№ 6 (R)–2011	В. А. Ребязина	Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках